

D电厂招聘体系问题分析及其改进研究

宋肇竹

华电国际电力股份有限公司天津开发区分公司 天津 滨海新区 300450

[摘要]随着电力改革和市场化建设的不断深入,电厂在运行中对内部组织结构的要求愈加严格,传统对高素质人才引入重视程度薄弱的人力资源管理模式已经难以满足当代需要。基于此,本文以D电厂为实际案例,针对电厂招聘体系问题分析及其改进展开研究,同时在实践上,为电厂的人力资源管理人员在具体制定招聘计划、落实招聘过程、开展招聘评估等工作中提供参考,从而更好的规避可能发生的问题,并在内部环境上为招聘体系的高效开展创造更理想条件,实现招聘人才与电厂所需人才的更好衔接。

[关键词] 电厂; 招聘体系; 人力资源; 改进方案

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-627X.2020.02.137

1 相关概念的论述

1.1 招聘的概念

“招聘”在我国汉语词典中被解释为“招徕聘请”;在英语词典中被解释为“以公告形式使他人参与应聘”,可见其均肯定招聘是主体角色对客体的一种邀约。基于相关文献已有界定和本文研究内容,本文从企业角度将“招聘”定义为“企业在权衡战略需要、运营状态及成本规模、潜在效益等因素基础上,实施的寻找与甄选适合空缺岗位人才,满足企业发展中人才需求的人力资源管理过程。”

1.2 招聘目标与原则

企业的性质决定,其招聘的目标即最大程度的实现待聘岗位与招聘人员的匹配。具体涵盖企业招聘岗位职责匹配于招聘人员的个人素质、企业招聘岗位的薪酬预期匹配于招聘人员的个人动力两方面。招聘的形式及目标决定,企业在招聘中应坚持表1所示原则:

招聘应以扩大潜在利润空间为聘的最终目的,并坚持因职选能、因能量级、级能匹配的因岗配人原则,以及量才录用和全面考核的原则,同时在招聘过程中应公平公开、公平竞争,并做到程序规范。

2 D电厂招聘体系现状

2.1 D电厂介绍

D电厂隶属神华国能集团有限公司,是国有大型火力发电企业之一,华北电网主力调峰发电厂之一,自1978年10月1日建厂后,占地规模、产能规模、员工规模与资产规模均不断增长。目前,该电厂占地面积达56公顷、装机容量达131万KW,职工人数约2550人,资产规模近56亿。

2.2 D电厂招聘体系现状

2.2.1 招聘方案制定现状

招聘方案制定建立在人力资源规划、明确招聘需求、确定招聘渠道与流程的基础上,可见,此环节制定的合理性、可行性与科学性,直接决定招聘工作的成效。D电厂在人力资源规划环节,为保证招聘效果,会先按照马尔科夫分析法思路,基于对过去人力资源变动规律判断,对短期内人才变动趋势进行预测。同时,在确定人才招聘方案的基础上,D电厂会选择校内招聘、内部招聘、社会招聘三个主要渠道进行人才招聘。

2.2.2 招聘人才测评现状

招聘目标能否顺利实现需在明确人才需求同时,实现招聘人才与岗位需求的合理对接。基于此,D电厂在招聘方案制定后,会对应聘人才进行测评。由于招聘渠道具有多样性,且不同渠道吸引的人才类型存在差异,D电厂在人才测评设计上也具有了一定的层次性。D电厂在人才测评甄选的过程中,结合不同岗位级别的应聘者,设计了有差异的测评方式、内容,一定程度上可提升测评的针对性,充分利用测评资源,使测评结果与岗位需求的对接性更有保证。目前,D电厂在面试中主要应用面谈法、无领导小组讨论法和有领导小组讨论法进行。

2.2.3 招聘跟踪与评估现状

为了解阶段招聘工作开展的实际成效,D电厂人力资源管理部门会在应聘人员进入实际岗位后,进行一段时间的招聘跟踪与评估。招聘跟踪主要是在背景调查、入职体检、薪酬确定、人事档案手续办理完成、签订试用合同、部门导入工作完成后开展。在入职部门管理者的配合下,对新入职人员进行为期1-3个月不等的岗位能力观察与记录。目前,D电厂

表1 招聘的原则

原则名称	原则说明
经济效益	扩大潜在利润空间是招聘的最终目的,而非内部队伍盲目扩大
因岗配人	坚持因职选能、因能量级、级能匹配
量才录用	结合对应聘者全面测评结果,将其尽可能安排到与之匹配的待聘岗位中
全面考核	基于对应聘者个人素养与技能的全面考核,判断其与岗位及组织氛围的契合性
公平公开	公平对待求职者,公开招聘过程与结果
公平竞争	选拔应用正规、公平的方法,尽可能缩减印象、知觉、人际关系等因素干扰
程序规范	严格按照既定方案与标准进行,保证招聘工作的严肃性与正规性

在招聘工作开展中,也将跟踪评价结果视为招聘工作评估的直接依据与手段。

3 D电厂招聘体系存在的问题

3.1 招聘规划制定忽视实际胜任力问题

从D电厂目前招聘规划制定流程中可以看出,其在通过马尔科夫分析法确定部分岗位可能存在人员流动产生的岗位空缺后,会先与相关部门管理者沟通协商,初步判断人才流动的概率,并在大概率情况下结合电厂发展战略制定人才招聘规划。同时可以发现,其在制定规划的全过程中,均以人才需求的数量作为招聘分析的主要内容,包括后期向上级申报的过程,而人才质量被无形中淡化。这导致D电厂在实际招聘的过程中,只能不断的延续原有的岗位职能说明进行新人员的选拔和扩充,而实际上D电厂发展中不论是业务规模、运行流程还是产品状态等方面都发生着潜移默化变化,过去的岗位人才要求已经难以满足现阶段的发展需要,进而诱发实际入职新员工在胜任力上难以与岗位需求较好契合问题。

3.2 招聘渠道局限性问题突出

目前D电厂在招聘中主要选择校园招聘、内部招聘和社会招聘三种招聘渠道,虽然具有多样性,但是三种渠道均具有局限性。D电厂作为制造型工业企业,相对理论更注重员工的技能水平,尤其是基于技能经验的操作判断,而校园招聘对象在理论上虽然具有专业性,但实践经验与工作认知方面基本空白。内部招聘虽然可以避免校园招聘的不足,但内部的人员流动会产生新的岗位空缺,招聘风险仍然存在。基于国企统一考试的社会招聘,以符合大环境背景与文化背景的人群作为特定招聘对象,应聘者对职位的向往程度较高,招聘后的稳定性强,在经验与技能方面与岗位需求匹配度较高。但D电厂以国企考试的形式进行社会招聘,不仅要按照每年规定的统一时间安排,而且笔试合格后,要先通过集团面试才能够进入D电厂面试阶段,面试周期长,与招聘的及时性相悖。

3.3 招聘测评方法不够灵活

恰当的招聘测评方法选择,可使D电厂在众多应聘者中准确定位所需人才,降低招聘资源的浪费,且有利于缩短招聘周期。目前D电厂在招聘测评的过程中所选用的方法非常单一,而单一的测评方法只能是招聘人员对应聘人员的工作经历、学习经历、生活背景等基本个人信息以及表达与沟通能力等外向信息有所了解。但并不能对应聘者心理素质、职业素质与职位要求的匹配性;技能水平与配置战略的匹配性;关键技能与技能结构与目标精度与宽度匹配性;通用素质与核心能力与任职要求匹配性人级技能与团队氛围的匹配性;职业性向与成就动机与工作性质的匹配性等方面很难确定;不能保证招聘人员可以对应聘人才与职位的匹配度准确的判断,无形中使D电厂在招聘的稳定性方面存在较大风险。

4 D电厂招聘体系问题改进方案

4.1 将胜任力模版设计纳入招聘规划

按照胜任力理论,D电厂在开展招聘工作前,结合电厂发

展战略、岗位职能需要等,对具体的岗位胜任力模型进行构建,明确岗位对招聘人员在显性的知识、技能等方面所具备的能力以及隐性的观念、思想等方面表现的动态等方面的要求,并将其作为招聘工作具体开展的依据,可提升人才招聘效果。所以考虑到随着电厂的“超级产业生态循环互联网+”产业改革不断深入,D电厂要以丰富地域煤炭资源为基础,借助体制、科技、人才、资本等优势,成为具有发展力和竞争力的高技术、效益型能源公司,应结合产业转型需要,聘用符合岗位需要的相关人才。

4.2 优化招聘渠道组合设计

按照需求层次理论和信息不对称理论,应聘者在选择用人单位时其侧重的因素会存在差异,而且用人单位与应聘者之间会存在信息不对称的现象。D电厂作为用人企业,要结合招聘的人才种类的差异,迎合其需求展开招聘工作,必须选择符合应聘者需求的渠道并通过渠道定向的发布招聘信息。所以考虑到技术型、经验型、管理型人才均是电厂发展中所需的人才种类,而不同的招聘渠道所面对的人才群体存在差异,应对招聘渠道进行改进。

4.3 强化招聘甄选的多样性与创新性

按照胜任力理论和信息不对称理论,D电厂在招聘中自身期望找到条件符合发展要求的人才,但其在人才甄选的过程中所能够了解的人才信息与应聘人员的自身具体信息之间存在不对称的问题。要在招聘需求与客观存在的信息不对称问题之间和谐过渡,应对具体的人才甄选方法进行优化。目前D电厂的招聘人员应认识到,虽然甄选的形式并不是越丰富所选拔的人才质量越高,但不同侧重的甄选方向需要通过不同形式的甄选过程进行激发和表现。所以,在招聘体系中甄选单一问题已经显现的前提下,应尝试在甄选多样性与创新性方面进行强化。

结论

本文以D电厂为研究对象,通过对其招聘方案制定、招聘人才测评、招聘跟踪与评估等的深入分析,归纳了目前电厂招聘体系中存在的问题,并且以发现的问题为依据,结合电厂的运营特点,针对性的提出具体改进方案。D电厂在招聘体系建设方面的经验与改进对策可以为同类型企业提供借鉴与参考,但需要注意的是国有电厂在性质、资源储备、组织结构、人力资源管理队伍建设情况等方面有其特殊性,其他同类型企业在参考其经验与本文提出的改进对策的同时,应结合实际进行相应的调整与改善。

参考文献

- [1]潘平.名企人才招聘最佳管理实践[M].北京:中国法制出版社,2017:33
- [2]徐明月.招聘与人才测评综合实践[M].天津:天津大学出版社,2017:49-52
- [3]胡华成.人力招聘与培训全案[M].北京:清华大学出版社,2019:17-26.